

Pääsuunnittelijan johtamistaidot - Johtajuus ja mahdollisuudet siinä kehittymiseen

11. Pääsuunnittelijakoulutus

Haimelin-Serimaa Tiina

Pääsuunnittelijan johtamistaidot -
Johtajuus ja mahdollisuudet siinä
kehittymiseen
11. Pääsuunnittelija - koulutusohjelma

Haimelin-Serimaa Tiina

Aalto-yliopiston julkaisusarja
CROSSOVER 2/2012

© Tekijä

ISBN 978-952-60-4480-4 (pdf)
ISSN-L 1799-4950
ISSN 1799-4969 (pdf)

Unigrafia Oy
Helsinki 2012

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	JOHTAJUUS	2
2.1	Johtajuusominaisuudet	2
2.2	Opittua vai synnynnäistä?	2
3	JOHTAMISEN TAITO	3
3.1	Mitä johtajalta edellytetään?	3
3.2	Itsetunto	4
3.3	Eurooppalaisia näkökantoja	6
3.4	Oppiminen ja kehittyminen	7
4	PÄÄSUUNNITTELIJA JOHTAJANA	8
4.1	Määräyksistä johtuvat velvoitteet	8
4.2	Roolin suomat mahdollisuudet	9
5	VALLAN KÄYTTÖ JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	10
5.1	Projektin hallinta	10
5.2	Pääsuunnittelijan henkilökohtainen kehitys	11
6	VIITTAUKSET JA LÄHDELUETTELO	12

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoitus on pohtia, mitä mahdollisuuksia ja velvollisuuksia pääsuunnittelijalla on toimia suunnittelun johtajana ja mitä ominaisuuksia tehtävän hyvä hoitaminen edellyttää. Lisäksi pohditaan tehtävässä kehittymisen mahdollisuuksia ja sitä, miksi johtajuutta tarvitaan pääsuunnittelijan tehtävästä suoriutumisessa.

Maankäyttö- ja rakennuslaissa edellytetään, että rakentamista koskeva suunnitelma on laadittava siten, että se täyttää tämän lain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten sekä hyvän rakennustavan vaatimukset.

Rakennuksen suunnittelussa tulee olla suunnittelun kokonaisuudesta ja sen laadusta vastaava pätevä henkilö, joka huolehtii siitä, että rakennussuunnitelma ja erityissuunnitelmat muodostavat kokonaisuuden, joka täyttää sille asetetut vaatimukset (pääsuunnittelija). (MRL 120 § 1 ja 2 mom.)

Suunnittelijoilta edellytetään rakennushankkeen laadun ja tehtävän vaativuuden edellyttämä koulutus ja kokemus sekä suunnittelijoiden kelpoisuutta arvioidaan suhteessa suunniteltavaan kohteeseen. Pääsuunnittelijan kelpoisuuden tulee yleensä olla vähintään samaa tasoa kuin hankkeen vaativimpaan suunnittelutehtävään tarvittava kelpoisuus. Pääsuunnittelijan tulee johtaa suunnitteluryhmää ja huolehtia lukuisten velvoitteiden täyttymisestä projektin aikana. Määräyksissä sanotaan, että pääsuunnittelijalla tulee olla eri toimialojen suunnitelmien yhteensovittamisen kokemus ja taito. (MRA 48 §) Missään ei selkeästi määritellä pääsuunnittelijan roolia johtajana. Pääsuunnittelijan johtajuuteen vaikuttaa paljon rakennuttajan vahvuus. Heikko rakennuttaja, esimerkiksi kertarakennuttaja, tarvitsee rinnalleen vahvan pääsuunnittelijan ja vahvan rakennuttajan rinnalla pääsuunnittelijan tulee ottaa paikkansa.

Vastuu suunnittelusta on aina viimekädessä suunnittelun tilaajalla, mutta pääsuunnittelijan rooli suunnittelun johtajana on merkittävä projektin onnistumisen kannalta.

2 JOHTAJUUS

2.1 Johtajuusominaisuudet

Nykyaikaisen johtajuuskäsityksen tarkastelussa voidaan palata 1940-1950-luvuille, jolloin alettiin tutkia piirteitä, jotka erottavat hyvät johtajat huonoista. Tavoitteena oli ”The Great Man Theory” hyvän johtajan ominaisuuksien määrittelemiseksi. (Buchanan, Haczynski, 2004). Yrityksistä huolimatta ei tällaisia yksiselitteisiä, kaikilla hyvillä johtajilla ilmeneviä ominaisuuksia pystytty määrittelemään.

Johtamisominaisuuksia on eri tutkimuksissa tarkasteltu laajasti. Yhdennäköisen johtajakuvan asemesta on päädytty siihen, että johtajat voivat olla hyvin erilaisia ja silti hyviä erilaisissa organisaatioissa. Johtajan ei tarvitse olla näkyvä tai karismaattinen ja näistä ominaisuuksista saattaa olla jopa haittaa esim. visionaarisen yrityksen kehitykselle. (Collins, Porras 2004). Nykyiset tutkimukset osoittavat, että hyvät ja taitavat johtajat ovat ennen kaikkea monitaitoisia, mutta yhä useammin he ovat hyviä ihmissuhdetaidoissa ja henkisen jouston alueella. (Pirnes, 2003).

2.2 Opittua vai synnynnäistä?

Tavoitteena on pohtia johtamisessa tarvittavia ominaisuuksia ja sitä, miten me voimme itse kukin vaikuttaa niihin, vai voimmeko vaikuttaa lainkaan.

Persoonallisuus on johtajan tärkein työväline, jonka peruspiirteet ovat synnynnäisiä ja siten vaikeasti muutettavissa. Ihmisen temperamentti on esimerkiksi ominaisuus, joka on havaittavissa jo aivan varhaisessa lapsuudessa ja se säilyy pääpiirteissään läpi elämän. Itsetuntemus on erityisen tärkeä ominaisuus johtamistyössä. Sen avulla on mahdollista hallita omaa käyttäytymistään ja siten suoriutua vaikeistakin tilanteista viisaasti. Itsetuntemusta voi kehittää monilla eri menetelmillä ja se auttaa myös toisten ihmisten ymmärtämisessä. (Salmimies, 2002). Vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä ihmisiä johdettaessa ja sidosryhmien kanssa yhteistyössä toimittaessa. Hyvä johtajuus edellyttää jatkuvaa oppimista ja kiinnostuneisuutta hyvin monenlaisiin asioihin. Ei riitä, että on oman erityisalan huippuasiantuntija. Tämän kaiken takaa täytyy lisäksi löytyä vahva halu toimia ja kehittyä johtajana.

3 JOHTAMISEN TAITO

3.1 Mitä johtajalta edellytetään

Vaikka ”The Great Man Theory” ei pystynytkään määrittelemään meille yhtä ja parasta johtajatyyppejä, oli se alkusysäys johtajaominaisuuksien tarkasteluun teollistuneessa maailmassa. Tuotantomenetelmien ja organisaatioiden kehittymisen myötä kiinnitettiin yhä enemmän huomiota tuottavuuden kasvun ohella siihen, miten organisaatioita tulisi johtaa. Ympäristötekijöillä kuten ryhmällä ja vuorovaikutuksella todettiin olevan suuri merkitys myös tuottavuuden kannalta. Asioiden johtamisen, management, rinnalle kohosi yhä tärkeämmäksi ihmisten johtaminen, leadership. Näitä kahta ei tule eriyttää, vaan johtajan on kyettävä aina olemaan myös ihmisten johtaja. Tästä syystä on ammatillisen osaamisen rinnalle, ja jopa ohi, kohonneet taidot, joita tarvitaan ihmisten johtamisessa. Johtaja toimii aina vuorovaikutuksessa sekä alaisiinsa että muihin sidosryhmiin nähden. Tämä vaatii yhteistyökykyä ja siten vuorovaikutustaitoja. Heidän tulee olla hyviä kaikilla käyttäytymisalueilla, mutta ennen kaikkea hyviä ihmissuhteissa ja henkisen jouston alueella. Heidän tulee kyetä luomaan työyhteisöönsä kehittynyt ja oppiva johtamiskulttuuri. (Pirnes, 2003).

Hyvä johtaja ei ole erityinen ihmistyyppi, vaan henkilö, joka käyttäytyy ja ajattelee tietyllä tavalla. Johtamista ei voida pitää insinööri- tai lääkärimäisenä ammatillisena toimintana. (Watson, 2005). Johtamista voidaan kuvata metaforalla purjehtiminen. Purjehtimisessa veneen kipparin on hallittava veneensä ja miehistönsä sekä päästävä lähtösatamasta määränpään keliolosuhteet huomioon ottaen.

Johtajan kykyihin kuuluu sosiaalisten, poliittisten ja kulttuuristen taitojen käyttäminen siten, että yksilöt ja ryhmät saadaan ajattelemaan ja toimimaan halutulla tavalla. Tärkeimpiä perustaitoja ovat siis sosiaaliset- ja ihmissuhdetaidot, ei teknograatti- ja organisaatioinsinöörikyvyt. Tulee olla hyvä kuuntelemaan sekä taitava puhumaan ihmisille ja vaikuttamaan heihin, pitää osata kerätä tietoa, analysoida sitä ja johtaa osaamista sekä etsiä erilaisia tapoja tehdä asioita. (Watson, 2005). Jotta johtaja kykenee tähän, tulee hänellä olla hyvä itsetuntemus ja sitä tulee kehittää jatkuvasti.

Itsetuntemusta voidaan kehittää omien reaktioiden tarkkailulla eri tilanteissa ja erilaisilla harjoituksilla ja testeillä, esimerkiksi persoonallisuuskartoituksilla ja SWOT-analyysillä.



(Hämäläinen, Seppänen 2007)

3.2 Itsetunto

Ihmisen itsetunto kehittyy jo varhaislapsuudessa vuorovaikutuksessa ja sen tulee olla riittävän hyvä, jotta se ei romahda vaikeissakaan olosuhteissa. Voidakseen käyttää persoonallisuuttaan luontevasti johtamisen työvälineenä johtajalla tulee olla riittävän hyvä sekä ammatillinen että yksityinen itsetunto. Itsetunto-ongelmat sitovat henkisiä voimavaroja tuottamattomiin pohdintoihin ja mahdollisuudet keskittää voimavarat tulokselliseen toimintaan rajoittuvat. Riittävän hyvän itsetunnon pohjana toimii itsensä hyväksyminen ja itsensä kanssa toimeen tuleminen. (Salmimies, 2002).

Hyvänkin itsetunnon omaava ihminen tarvitsee palautetta siitä, että on onnistunut ja hyväksytty. Esimiehen tehtävänä on tukea alaistensa itsetuntoa jokapäiväisessä

viestinnässä ja vuorovaikutuksessa terveellä ja toistuvalla hyväksymisellä ja huomioimisella, antamalla hyväksyvää ja kannustavaa palautetta. Vuorovaikutuksen pitää olla aikuista ja työkeskeistä ja tunnereaktioiden ainakin pääosin kontrolloituja. Erityisesti johtajan tehtävässä ei aina saa osakseen hyväksymistä puhumattakaan pitämisestä. Johtajan pitää pystyä toteuttamaan toimenpiteitä, joiden seurauksena häneen kohdistetaan vihan ja suuttumuksen tunteita. Hänen on uskallettava puhua myös ikävistä ja vaikeista asioista työtovereilleen. Häneltä edellytetään lujaa itsetuntoa, joka ei romahda kritiikin seurauksena, eikä toisaalta tarvitse alaistensa ihannoitua. (Salmimies, 2002).

Kyky sietää turhaamaa, kyky lykätä tyydytystä on yksi johtajaominaisuus. Ihminen joutuu sekä yksityisesti että ammatillisesti kokemaan tilanteita, jotka turhauttavat ja saattavat siten kolauttaa itsetuntoa. Kohtuullinen turhaumansietokyky suojaa ihmistä naarmuuntumasta vastoinkäymisissä ja toistuvissa kielteisissä kokemuksissa. Näiden vastapainona tulee olla onnistumisen ja hyväksytyksi tulemisen kokemuksia niin työssä kuin yksityiselämässään. Menestyvät johtajat pystyvät yleensä arvioimaan asioita pitkällä aikavälillä ja tarvittaessa toteamaan, milloin vastoinkäyminen kannattaa niellä eikä lähteä vastaiskuun. Väistämättömän turhauman sietäminen on neuvottelutaidon perusta. Jos itsetunto ei ole riittävän hyvä, turvaudutaan usein asemavaltaan, mikä taas aiheuttaa vastareaktion alaisissa.

Johtajalla on oltava myös hyvä containerkapasiteetti eli kyky kestää työtovereittensa ja alaistensa ahdistusta menemättä itse siihen mukaan. Hänen on varmistettava organisaation perustehtävän toteutuminen vaikeinakin aikoina ja kyettävä palauttamaan ryhmään ja yksilöihin uskoa nykyhetkeen ja huomiseen. (Salmimies, 2002). Tasapaino yksityiselämän ja työn välillä tulee olla kunnossa. Tietyissä tilanteissa yksityiselämän hyvinvoinnilla voidaan kompensoida työssä koettavia vastoinkäymisiä ja päinvastoin, mutta tilanne ei saa olla pysyvä. Ihminen on kokonaisuus eikä siten pilkottavissa työ- ja yksityisihmiseen. Ratkaisevassa asemassa on kokonaisvaltainen psyykinen ja fyysinen hyvinvointi. Se on pohja jaksamiselle ja siten myös onnistumiselle.

Johtamistyössä edellytetään organisointikyvyn ja loogisen ajattelun lisäksi kokonaisvaltaista ajattelua ja kykyä tehdä nopeita päätöksiä sekä sietää stressiä. Tämä tarkoittaa myös vastuunottoa tehdystä ratkaisusta. (Watson, 2005). Edelleen esiintyy myös näkemyksiä, joissa pidetään tärkeinä johtajaominaisuuksina itsenäisyyttä, itsevarmuutta ja karismaattisuutta. (Collins, Porras, 2004).

Fyysisestä ja psyykkisestä kunnostaan huolehtiminen on jokaisen johtajan tehtävä. (Salmimies, 2002). Se on työssä ja yksityiselämässä jaksamisen peruspilari. Johtajan tulee myös kannustaa muita siihen omalla esimerkillään ja yritykseen sopivilla järjestelyillä. Tämä on alue, johon jokainen voi itse vaikuttaa merkittävällä tavalla omia lähtökohtiaan unohtamatta.

3.3 Eurooppalaisia näkökantoja

Kun saksalaisilta johtajilta kysyttiin, mitä ominaisuuksia he pitävät tärkeinä omassa ammattiryhmässään, vastauksissa tähdennettiin karismaattisuutta, säteilyä, joka näkyy ulospäin ja erottaa johtajan massasta. Se ei kuitenkaan vastaa saksalaisen johtajan todellista kuvaa. Vaatimusten ja todellisuuden välinen ero tuli esiin myös brittijohtajien vastauksissa, joissa korostettiin johtajien päätöksentekohalukkuutta. Britit arvostavat sosiaalista kelpoisuutta, joka on maan kaksiluokkajärjestelmän takia yhä tärkeä. Kieli on yksi tekijä, joka määrittää yksilön paikan yhteiskunnassa. Lisäksi vuorovaikutustavat, jotka näyttävät päällepäin hyvinkin kepeille, edellyttävät itse asiassa tarkkaa taustalla olevien sosiaalisten sääntöjen hallintaa. Ranskalaiset taas pitävät tätä kriteeriä lähes merkityksettömänä, koska syvään juurtuneet sosiaaliset muodollisuudet ovat heille selkeä ja näkyvä viitekehys.

Ranskalaiset pitivät neuvottelutaitoja merkityksettöminä, vaikka ne ovat ranskalaisjohtajien tärkeimpiä vahvuuksia. Ranskalaiset hallitsevat kielenkäytön kiemurat paremmin kuin juuri ketkään muut. Kieli ei ole heille vain viestintäväline, vaan he käyttävät sitä myös myönteisen työilmapiirin luomiseen.

Italialaiset pitävät käsitteellisiä kykyjä yhtä tärkeinä kuin saksalaisetkin. Kuitenkin toisin kuin saksalaiset, jotka ovat taipuvaisia abstraktiin ja asiakeskeiseen ajatteluun, italialaiset tähdentävät ajattelun luovaa puolta. Heidän mielestään analyttinen ajattelu ja järjestelmällinen lähestymistapa eivät ole niin tärkeitä. Ranskalaiset johtajat korostavat vahvasti delegointikykyä. Tämä on vähän outoa, koska Ranskassa käytetään ” ylhäältä alas” suuntautuvia päätöksentekoprosesseja. Alemmat organisaatiotasot saavat kuitenkin täydet toimintavapaudet tavoitteiden toteuttamisessa. Ranskalaisjohtajat ymmärtävät, että merkittävä toimintavapaus voi toteutua vain heille ominaisen delegoinnin keinoin. Tämä on myös yhtenä syynä siihen, että he pitävät vastuunottohalukkuutta merkittävänä ominaisuutena. (Berger, Simon, Bauer, Kaivola 1996). Voidaan siis todeta, että maa ja kulttuurikohtaisia eroja on selkeästi myös Euroopan sisällä. Tämä tulee ottaa huomioon keskinäisessä yhteistoiminnassa eri maiden välillä samoin kuin organisaatioissa, joissa on useiden eri kansallisuuksien edustajia. Eurooppa yhdentyy nopeaa vauhtia, mutta kansalliset erot tulevat säilymään pitkään.

3.4 Oppiminen ja kehittyminen

Johtaja tekee työtään ennen kaikkea omalla persoonallaan ja on sidoksissa oman elinkaarensa kohtaan. Nuorena on kokemus vähäisempää ja silloin tulee kyetä olemaan avoin ja oppia niin omasta kuin toistenkin toiminnasta, koska kokemuspinta on vähäistä. Tässä vaiheessa riittävän hyvällä itsetunnolla on suuri merkitys, ei tarvitse hakea toisten hyväksyntää, vaan voi kehittää itseään kriittisenä oppijana. On uskallettava laittaa koko persoonallisuutensa likoon virheiden teon riskilläkin. Virheet ovat hyviä opettajia. On myös kyettävä olemaan tekemättä samoja virheitä toistuvasti. Itsetuntemuksen kautta ja sen lisääntyessä myös vuorovaikutustaidot kehittyvät. Opitaan hallitsemaan tunnereaktiot ja näkemään asiat syvemmältä. Myös yksityiselämä ja ennen kaikkea läheiset ihmissuhteet ja perhe toimivat hyvinä valmentajina johtajan työhön. Tasapaino yksityiselämän ja työn välillä tulee aina muistaa säilyttää. Vertaisverkostojen merkitys on johtajana kehittymisen kannalta tärkeä. Sen kautta on mahdollista peilata työrooliaan ja vahvistaa ammatillista itsetuntoaan. Johtajan tulee seurata myös yhteiskunnan

kehitystä ja ilmiöitä jatkuvasti pysyäkseen ajan hermolla. Laaja-alaisuuteen ja kokonaisuuksien hallintaan liittyy myös niiden viitekehysten ymmärtäminen. Johtamistyössä menestymisen ehdoton edellytys on kuitenkin halu johtaa ja tehdä työtä ihmisten kanssa sekä kehittää itseään jatkuvasti muistaen että ihminen, myös johtaja, on psyykkinen ja fyysinen kokonaisuus, joka elää oman elinkaarensa kulloisessakin vaiheessa. Tästä lähtökohdasta on hyvä lähteä kehittämään itseään johtajana.

Johtajaksi kasvetaan tietyin lähtöedellytyksin. Henkilöllä, joka menestyy johtajana, on vain vähän niin sanottuja synnynnäisiä ominaisuuksia tähän tehtävään. En kuitenkaan usko, että kenestä tahansa voi tulla hyvä johtaja, mutta hyväksi johtajaksi ei koskaan synnytä, vaan se on aina kasvuprosessi.

4. PÄÄSUUNNITTELIJA JOHTAJANA

4.1 Määräyksistä johtuvat velvoitteet

Pääsuunnittelijan rooli johtajana on vielä tällä hetkellä useissa rakennushankkeissa jäsentymätön. Maankäyttö- ja rakennuslaissa (MRL 120§) määritellään, että pääsuunnittelija vastaa suunnittelun kokonaisuudesta ja laadusta. Hänen tulee huolehtia siitä, että rakennussuunnitelma ja erityissuunnitelmat muodostavat kokonaisuuden, joka täyttää sille asetetut vaatimukset. Tämä huolehtiminen edellyttää johtajana toimimista. Pääsuunnittelijalla tulee olla kokonaiskuva projektin etenemisestä ja lopputuloksesta. Ainoa tapa saavuttaa haluttu lopputulos on hallita prosessi ja johtaa suunnitteluryhmää halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Huolehtiminen on laissa määrätty pääsuunnittelijan tehtäväksi ja se luo koko suunnitteluryhmälle pelisäännöt ja määrittelee vastuut. Pääsuunnittelijan tulee myös ottaa lain suoma valta ja sitä kautta vastuu.

Suunnitelmien yhteensovittamisvelvoite on myös selkeä johtamistehtävä eikä sillä tarkoiteta sitä, että pääsuunnittelija konkreettisesti tarkastaisi kaikki erityissuunnitelmat. Pääsuunnittelijan tulee huolehtia siitä, että yhteensovitus tulee tehdyksi oikeaan aikaan ja riittävällä tarkkuudella.

4.2 Roolin suomat mahdollisuudet

Pääsuunnittelijan toimintaedellytyksiin projektissa vaikuttaa rakennuttajan kokemus ja ammattitaito. Kokeneet ja taitavat rakennuttajat kykenevät näkemään hankkeen kannalta kunkin toimijan roolin tärkeyden ja pystyvät kunnioittamaan sitä. Kertarakennuttaja taas on usein epävarma ja tukeutuu myös rakennushankkeeseen ryhtyvälle kuuluvissa tehtävissä pääsuunnittelijaan tai antaa vallan rakennuttajakonsultille. Tehtävien jaosta saa ja on tarkoituksenmukaista sopia lain sallimissa rajoissa, mutta se tulisi tehdä kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla.

Pääsuunnittelijan asema projektissa on usein haasteellinen rakennuttajan tai rakennuttajakonsultin rinnalla. Parhaimmillaan se on palkitsevaa yhteistyötä, jolla saavutetaan haluttu lopputulos. Pääsuunnittelijan tulisi olla rakennuttajalle ammattitaitoinen ja luotettava kumppani, jonka kanssa yhteistyö mahdollistaa projektin onnistumisen niin lopputuloksen kuin prosessinkin kannalta. Pääsuunnittelijan tehtävät mahdollistavat vaihtuvissa projekteissa uusien toimintamallien oppimisen ja kokonaiskuvan saamisen erilaisista projektista. Pääsuunnittelija voi vaikuttaa koko projektin sujumiseen ja varmistaa laadukkaan lopputuloksen saavuttamisen. Yhteistyö eri tahojen kanssa mahdollistaa verkostoitumista ja edistää ammatillista kehittymistä. Onnistumisen kokemuksista seuraa henkistä kasvua ja itsetunnon kohentumista.

5. VALLANKÄYTTÖ JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

5.1 Projektin hallinta

Projektin johtajana toimivalta edellytetään monenlaista tietoa ja erilaisia taitoja, mutta ennen kaikkea sopivaa asennetta. Hänen tulee olla ammatillisesti pätevä ja organisointikykyinen. Vuorovaikutustaidot, selkeys, jämäkkyys ja joustavuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus sekä kuuntelemisen taito ovat välttämättömiä johtajalle. Kun kysyttiin hyvän projektinjohtajan ominaisuuksia (luento) 46:sta ominaisuudesta 21 kuvasi asennetta ja vain 7 tietoa ja 18 taitoa. Tiedot ja taidot ovat perusta, mutta niiden päälle tulee rakentaa vahva henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja arvoihin tukeutuva johtamisen tapa.



1.3.2002

(Hämäläinen, Seppänen 2007)

Riittävä ja oikea-aikainen tiedottaminen ja avoimuus toiminnassa ovat onnistuneen projektinhallinnan perusta. Viestinnän laatuun ja määrään tulee kiinnittää huomiota. Suunnitteluryhmän johtaminen vaatii hyvää vuorovaikutusta osapuolten välillä. Kokouskäytänteiden on oltava sujuvia, sisällön hallittua ja ajankäytön tarkoituksenmukaista. On vältettävä turhia palavereja ja keskityttävä prosessin sujuvuuden ja lopputuloksen kannalta oleellisiin asioihin.

5.2 Pääsuunnittelijan henkilökohtainen kehitys

Pääsuunnittelijana kehittyminen on kasvuprosessi, joka jatkuu läpi koko työuran. Se muodostuu itsetunnon lisäämisestä ja jatkuvasta oppimisesta. Tehtävässä tarvittavat johtamisominaisuudet ovat myös sidoksissa ihmisen elinkaaren vaiheisiin ja siten kehityksen seurausta. Nuori johtaja voi olla hyvä tietynlaisissa organisaatioissa, mutta hänellä ei voi olla kokemusta vaativia taitoja eikä eletyn elämän antamaa perspektiiviä.

Tutkittaessa johtajuutta ei tule itse asiassa lähestyä kysymystä henkilöstä lähtöisin, vaan tarkastella sitä, mitä johtaja tekee. (Watson, 2005). Analysoitaessa johtajien toimenkuvaa lähestytään samalla ominaisuuksia, joita näiden tehtävien tekeminen edellyttää. Usein vaatimuksista saa kuvan, että johtajan täytyy olla lähes yli-ihminen. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa voi olla. Samassa organisaatiossa tai ryhmässä toimivat henkilöt täydentävät toisiaan ja yksilöiden merkitys vähenee, oleellista on taito toimia yhdessä päämäärien saavuttamiseksi. Tulee myös tiedostaa se, että vaikka hyväksi pääsuunnittelijaksi kasvetaan, se edellyttää myös vahvaa halua toimia siinä tehtävässä. Hyvästä arkkitehdistä tai suunnittelijasta ei tule hyvää pääsuunnittelijaa ilman vahvaa tahtoa.

LÄHDELUETTELO

Berger Roland & Partner, Simon Harald, Bauer Brigitte, Kaivola Kalevi:
Eurooppalainen johtaja – johtamiskulttuurit ja menestystekijät (WSOY 1996).

Buchanan David, Huczynski: Organizational Behavior, An Introductory Text.
(Prentice Hall 2004).

Collins Jim, Porras Jerry I.: Pysy parhaana – kestäväksi kehittyä (Talentum 2004).

Pirnes Unto: Kehittyvä johtajuus (Otava 2003).

Salmimies Pekka, Salmimies Raija: Esimiehen arkipsykologiaa (WSOY 2002).

Watson, Tony: Organizing and Managing Work. Organizational, Managerial and
Strategic Behavior in Theory and Practice. (Prentice Hall 2005).

Hämäläinen Pertti, Seppänen Pekka: Pomo & Väisänen, Taukoliikuntaa (Talentum
Media Oy 2007)

Maankäyttö- ja rakennuslaki, MRL

Maankäyttö- ja rakennusasetus, MRA

11. Pääsuunnittelijakoulutus on suunnittelun ja johtamisen koulutusohjelma, jonka tavoitteena on tukea pääsuunnittelutehtävissä toimivien asiantuntijoiden edellytyksiä ja valmiuksia vastata tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. Koulutuksen laajuus on 17 opintopistettä. Aalto University Professional Development - Aalto PRO - valmentaa sekä uusia että kokeneita osaajia edelläkävijöiksi alallaan. Aalto PRO:n koulutukset ovat yhdistelmä käytännön osaamista ja uusinta tutkimustietoa. Oppijakeskeisyys on koulutuksissa avainroolissa. Aalto PRO tarjoaa monipuolisen valikoiman koulutuspalveluita ja laajan osaamisverkoston.

ISBN 978-952-60-4480-4 (pdf)
 ISSN-L 1799-4950
 ISSN 1799-4969 (pdf)

Aalto-yliopisto

Aalto University Professional Development - Aalto PRO
www.aalto.fi

**KAUPPA +
 TALOUS**

**TAIDE +
 MUOTOILU +
 ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
 TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
 DISSERTATIONS**